

Crédits immobiliers : redéfinir le processus de prix

Le prêt immobilier est un produit stratégique pour les banques. Alors qu'une certaine force d'inertie contribue à retenir un client qui voudrait changer d'établissement (complexité pour comparer les banques entre elles, formalités, modification des prélèvements et de la domiciliation de salaire...), la situation change lorsqu'il envisage de souscrire un prêt immobilier.



Florent JACQUET
Directeur
Strategy & Marketing Consultants
Simon - Kucher & Partners

■ En matière de crédit immobilier, le client s'engage sur une durée longue et pour des montants importants. Il supporte un coût du crédit dont le montant est très supérieur aux commissions annuelles cumulées dont il peut s'acquitter au cours d'une activité bancaire normale. Cela le conduit naturellement à se tourner vers la banque la plus offrante, et fait donc du crédit immobilier un produit de conquête essentiel. Avec l'entrée dans la vie active, la souscription d'un crédit immobilier est l'une des seules vraies raisons pour changer de banque.

Rien d'étonnant par conséquent que la guerre des taux fasse rage et que la rentabilité du produit soit globalement faible, et souvent ponctuellement négative. Le client arbitre sans état d'âme entre les propositions des différentes banques dont il a fait le tour, en s'aidant le cas échéant des courtiers en ligne.

Quelques difficultés

Là apparaît une première difficulté du produit : bien que relativement complexe et reposant sur plusieurs paramètres, il est réduit au taux proposé et rendu artificiellement transparent, donc très comparable. Deuxième difficulté, la segmentation client existante est souvent caduque car le cloisonnement est inexistant. Pour gagner l'affaire, la banque « surclasse » en effet souvent le client en raisonnant avec un taux plancher qui aurait dû être réservé à de meilleurs

clients. Troisième difficulté, le produit est technique et difficile à maîtriser. Pour les réseaux organisés avec des chargés de clientèle généralistes, la rotation du personnel est relativement élevée, et de surcroît les conseillers ont le désavantage de ne traiter des dossiers qu'en faible nombre par rapport à ce dont ils auraient besoin pour bien le vendre. Au total, une partie défend du mieux qu'elle peut les couleurs de son établissement, mais la majorité d'entre elles a le plus grand mal à fournir des réponses convaincantes au client par inexpérience et manque de formation. Inversement, dans le cas de conseillers spécialisés, la banque doit gérer le risque de n'avoir que des techniciens du prêt là où il est essentiel d'avoir de bons commerciaux.

Dans ces conditions, il est difficile

Processus de prix

- Un processus de prix est un système de règles et de méthodes pour la détermination et l'introduction de prix qui comporte les aspects suivants :
 - Informations, modèles, règles de décision ;
 - Organisation, responsabilités, primes ;
 - Compétences, qualifications, formation, négociation ;
 - Aide du système d'information ;
 - Suite/timing : analyse, stratégie, adaptation, contrôle ;
 - Mise en relation de données subjectives et objectives.

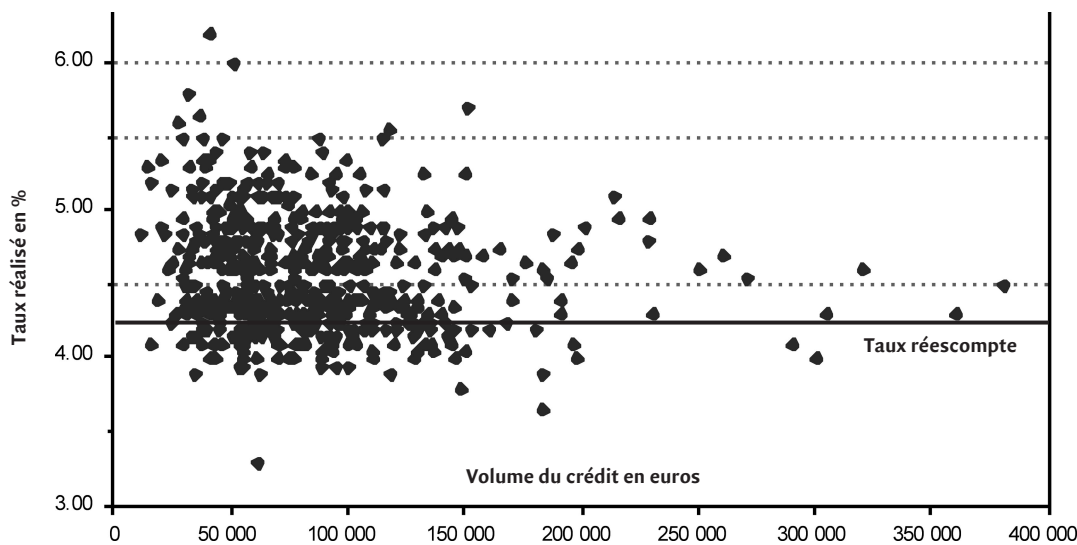
de redresser les marges en agissant sur le taux. En revanche, le processus de prix recèle généralement une marge d'amélioration importante. On s'intéresse alors au problème dans sa globalité, en essayant d'éviter les extrêmes et de définir des règles simples qui servent de garde-fou. Il s'agit de mettre en place des processus spécifiques à l'établissement, dans le but d'essayer méthodiquement à chaque niveau de mettre toutes les chances de son côté (*encadré*).

Observer la discipline de prix

La première étape est de se doter d'outils de suivi au niveau pertinent selon la structure de la banque (groupe, région, siège) afin de disposer d'une base de données factuelle. La *figure 1* donne un exemple d'un volet de restitution d'un tel outil pour une région et une durée de prêt de dix à douze ans. On y aperçoit notamment un nombre important de crédits souscrits en dessous du taux de réescompte, et une grande dispersion des conditions accordées.

L'outil compile l'ensemble des crédits attribués sur une période retraitée des dossiers à taux préférentiels, permet de faire varier les différents paramètres (durée, géographie, type de client...) et d'observer la réalité des conditions accordées. On a alors rapidement une image globale de la discipline de prix et des zones où des difficultés particulières sont rencontrées (au niveau d'une agence, d'un segment

1. Exemple de restitution d'un outil de suivi centralisé des crédits immobiliers aux particuliers



de clients, d'un type de prêt...), ce qui permet de définir des actions ciblées. Réactualisé régulièrement, il permet un suivi pour constater les tendances de marché, observer l'efficacité des mesures d'amélioration et identifier les meilleures pratiques.

Sensibiliser et former

Pour que les efforts de pilotage soient menés sur un terrain fertile, il est ensuite essentiel de sensibiliser davantage les conseillers, voire leurs responsables, à l'importance du prix et de son impact sur la marge. Il est bon de rappeler que dans la quête du profit maximal,

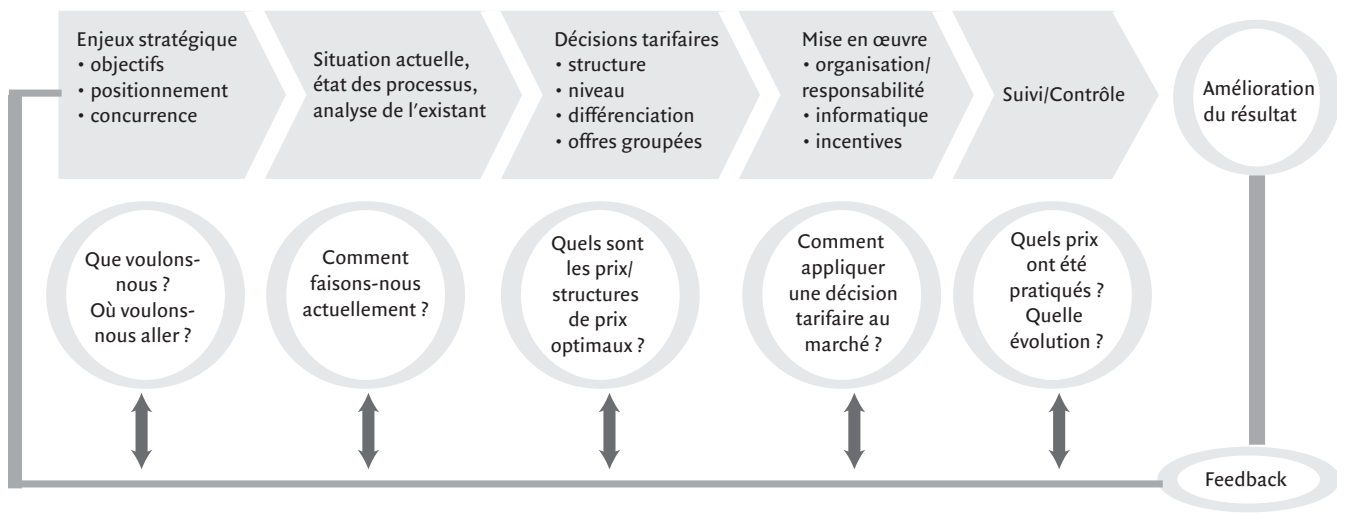
l'effort sur le prix est beaucoup plus rémunérateur que les réductions de coût ou que les hausses de volume. Chaque point de base gagné à la hausse impacte directement la marge, tandis que chaque point cédé la dégrade immédiatement. Cette réalité n'est pas toujours connue, et certainement pas intégrée à hauteur des enjeux qu'elle représente. Il faut mettre en regard la somme d'efforts commerciaux nécessaires pour regagner la marge perdue en cédant, par exemple, 10 points de base sur un crédit de 200 000 euros (soit 200 euros de RBE). Plus que de simples rappels théoriques, c'est une culture qu'il faut instaurer et sans cesse renforcer, en définissant des

volets spécifiques intégrés dans les formations comportementales (négociation, *coaching*, voire « école interne » du prix...). Ces efforts profiteront également à la défense d'autres produits négociés par le conseiller. Ils posent la première pierre d'une perspective « donnant-donnant » avec le client.

Défendre la valeur

Lorsque les bases du prix sont connues, l'une des pierres angulaires d'une meilleure négociation sur les crédits est d'apprendre à s'inscrire dans une logique de vente par la défense de la valeur plutôt que par la baisse des prix.

2. Etapes d'optimisation d'un processus de prix



Tous les éléments du service rendu doivent être pris en compte, et non seulement ceux strictement liés au crédit. La valeur apportée comprend par exemple la réactivité, la renommée régionale ou nationale de l'établissement, le conseil sur les besoins probables de gestion du crédit dans le futur... Par exemple, certains clients sont plus sensibles qu'il n'y paraît aux avantages que leur apporte leur banque et à la relation privilégiée qu'ils ont construite avec elle. La piste mérite d'être au moins essayée.

Pérenniser cette approche demande un effort d'animation constant au sein du réseau, impliquant les directeurs d'agence et des responsables transversaux, en se fondant sur un bilan régulier des difficultés rencontrées et sur l'analyse des affaires gagnées et perdues.

Mettre en place des outils pour les conseillers

Au niveau le plus proche du client, les banques manquent d'outils d'aide à la décision simples et pragmatiques pour évaluer, à partir d'un *scoring* spécifique, jusqu'où il est raisonnable de faire un effort compte tenu des commissions et flux générés par vente croisée chez un client sollicitant un prêt. Il faut alors trouver un compromis entre une approche trop basique, par exemple de l'ordre de la règle de trois, et une approche trop ambitieuse (modélisation du comportement client, etc.). Un outil efficace combine des indicateurs disponibles (lorsque le demandeur est déjà client) et des informations simples recueillies au cours des

entretiens, ainsi qu'une appréciation du conseiller sur son ressenti client.

De tels outils ne peuvent en aucun cas se substituer au conseiller, mais facilitent la tâche en rassemblant un ensemble de facteurs et de scores qui aident à évaluer la situation et à prendre une décision. En particulier, il est intéressant d'intégrer une notion de sensibilité au prix du client.

« Il est préférable que la marge réelle et le loyer de l'argent dont bénéficie le réseau ne soient pas connus du conseiller, mais seulement du directeur d'agence. »

Notons qu'en général, il est préférable que la marge réelle et le loyer de l'argent dont bénéficie le réseau ne soient pas connus du conseiller, mais seulement du directeur d'agence. Le conseiller doit en effet concentrer ses efforts sur les aspects commerciaux et laisser sa hiérarchie piloter la rentabilité. Il a donc besoin d'un ensemble d'informations qui l'aident à déterminer si une affaire doit être conclue ou non, dont une indication sur le niveau de marge du crédit – mais pas nécessairement la marge elle-même. Il s'agit d'un point important à bien définir dans le processus d'ensemble pour éviter que ça et là ne soient sacrifiés des points de base, en raison d'une mauvaise interprétation de ce qu'est une marge acceptable ou possible.

Enfin, le processus de prix doit naturellement intégrer les leviers plus classiques qui restent indispensables au succès : jouer sur la technicité du produit en compensant une concession par le durcissement d'autres composantes (pénalités...); exploiter des délais légaux pour la relance commerciale ; s'appuyer sur les meilleures pratiques et organiser, avec les conseillers les plus performants, un partage régulier au niveau régional, afin de rendre crédible la démarche et de montrer des exemples de succès ; voire commissionner les conseillers sur la qualité des affaires négociées, leur respect des règles de négociation et/ou leur taux moyen.

Nouvelle sensibilité, nouvelle approche, nouveaux outils

Pour structurer et capitaliser sur les efforts d'amélioration, un nouveau processus de prix est à mettre en place pour exploiter systématiquement les opportunités de ne pas baisser le taux et de mieux gérer la relation client. La *figure 2* représente schématiquement les étapes d'analyse du processus de prix.

C'est un effort méthodique et constant sur plusieurs fronts à la fois qui peut améliorer la marge sur le crédit immobilier. Les outils simples et pragmatiques sont un support précieux bien que restant une aide à la décision. Au total, c'est la rigueur d'exécution d'une série de mesures conjointes cumulant de petites améliorations sur un large nombre d'affaires qui permet d'aboutir à des progrès importants. ●

BANQUEstratégie

18 RUE LA FAYETTE 75009 PARIS
FAX : 01 48 24 12 97
WWW.REVUE-BANQUE.FR

- Directeur de la publication : **Olivier Robert de Massy**
- Directeur délégué : **Luc Desbois**
- Secrétaire général : **Joël Berger**
- Rédacteur en chef : **Élisabeth Coulomb**
- Rédacteurs : **Andréane Fulconis** (54 15) ; **Annick Masounave** (54 14) ; **Carole Trambouze** (54 13)
- Secrétariat de rédaction : 1^{er} secrétaire **Marie-Madeleine Martin** (54 16) ; **Christine Hauvette** (54 10)
- Maquette : 1^{er} maquettiste **Emmanuel Gonzalez** (54 12) ; **Alexandra Démétriadis** (54 18)

▣ devant chaque numéro, ajouter l'indicatif 01 48 00.

■ Abonnements : 26 boulevard Paul Vaillant-Couturier, 94851 Ivry-sur-Seine

Tél. : 01 49 60 06 61 – Fax : 01 49 60 10 55 – E-mail : revuebanque@abocom.fr

ISSN 0762-4077/CPPAP 0606 I 84975 – Imprimé à Pulnoy (54) par SPEI – Dépôt légal 2^e trimestre 2005.

La reproduction totale ou partielle des articles publiés dans Banque Stratégie, sans accord écrit de la société Revue Banque SARL, est interdite conformément à la loi du 11 mars 1957 sur la propriété littéraire et artistique.

© BANQUE STRATÉGIE